

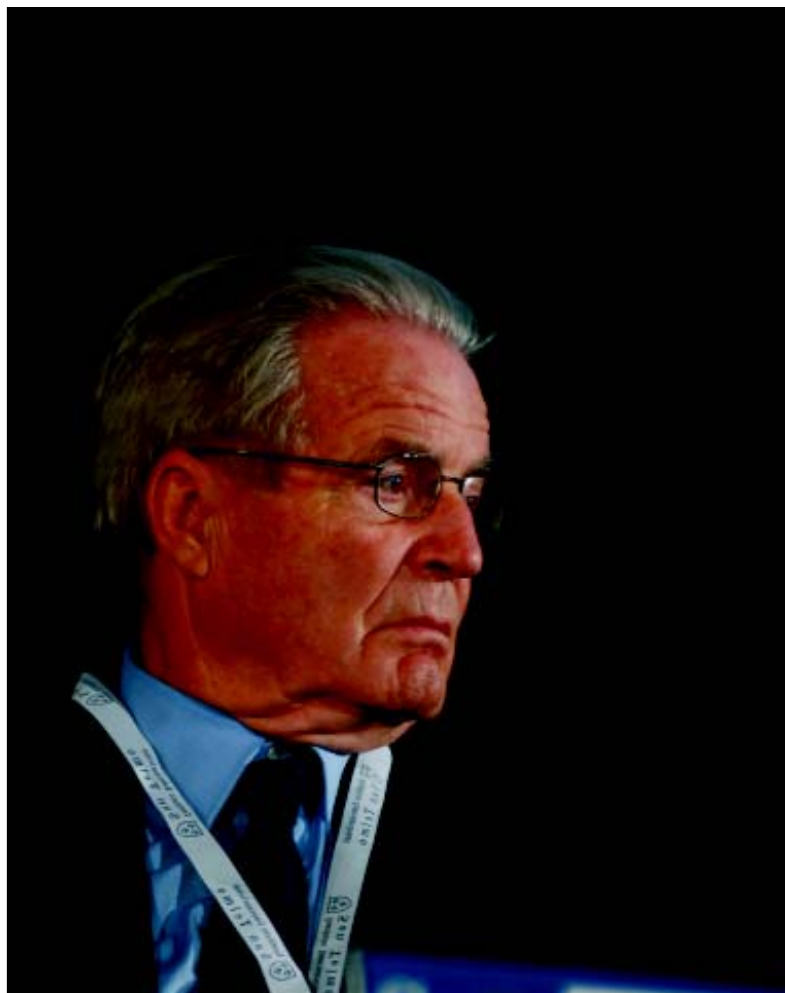
crónica de una gran asamblea

MERCADOS, PRODUCTOS, COMPETIDORES

El secreto del éxito

Prof. José Miguel Amuedo Dorantes

Profesor del Área de Entorno Socio-Económico
para la Dirección del Instituto I. San Telmo



Introducción

Se pretende en ésta mesa, a juicio del moderador Prof. Antonio Villafuerte, acometer y estudiar un tema importante del que puede depender la futura viabilidad de las empresas. Cómo adaptarse a mercados que cada vez están más saturados, se encuentran mas lejos, donde intentamos vender productos con ciclos de vida más y más cortos y donde, por último, encontramos nuevos competidores que ni siquiera imaginábamos hace pocos años.

Sin duda, un entorno complicado. Quizás el estudio de trayectorias empresariales exitosas como las que se encuentran representadas en la mesa y el análisis global que siempre aporta Antonio Garrigues nos ayudará a comprender qué tipo de estrategia es la necesaria para asegurar el éxito.

Antonio Garrigues: la visión global

El primero de los ponentes es Antonio Garrigues Walter, presidente de Garrigues Abogados, cuyos cargos no reproducimos, como los del resto de ponentes, debido al gran número de ellos y a que ya se encuentran en los CV facilitados al efecto en la documentación de la Asamblea.

Tras felicitar al IIST por su aniversario y lanzarnos el reto de impartir sesiones en Marruecos (reto que según sus palabras "*no nos podemos permitir el lujo de eludir*") Antonio Garrigues constató que vamos hacia un mundo complejo y acelerado, que se mueve en torno a tres ejes: (i) Americanos, (ii) el Pacífico (China, India, Korea Indonesia, Tailandia y el resurgimiento de Japón) y (iii) la vieja Europa (en la que solo estamos de acuerdo en el himno y en la moneda; el resto de temas, siguen sometidos a un perpetuo debate). "*Africa y Latinoamérica no cuentan aún. ¿Con quién jugamos?. Europa es poco más que el sumatorio de Alemania y Francia...*"

Y al fin, España. "*Parece que estamos cansados del esfuerzo realizado, que ha sido mucho (...) pero no podemos quedarnos parados. Seguimos siendo de los peores en educación, competitividad, comercio electrónico, I+D+i y todos los aspectos relacionados con la tecnología, con un decreciente apetito por la modernización, con bajísima presencia en el exterior (en las tres zonas comentadas), un apabullante déficit diplomático y una persistente resistencia de nuestros directivos a salir y trabajar fuera de España*". Y esto sin contar con el coste que para el país está suponiendo una clase política en la que se ha entablado la crispación y el sectarismo. Una situación que, sin duda, no es sostenible.

Javier Benjumea: la capacidad de adaptación y el enfoque continuo.

El segundo ponente, Javier Benjumea Llorente, es presidente de Abengoa. También felicitó al Instituto por el XXV aniversario tras lo cual narró en su exposición los avatares de Abengoa desde su fundación, allá por 1941, hasta nuestros días. Una

Antonio Garrigues Walter: "*Parece que estamos cansados del esfuerzo realizado, que ha sido mucho (...) pero no podemos quedarnos parados. Seguimos siendo de los peores en educación, competitividad, comercio electrónico, I+D+i y todos los aspectos relacionados con la tecnología*".

exposición acompañada de datos que reflejaban la continua adaptación de una empresa a mercados cambiantes, líder en distintos sectores, y que ha alcanzado en el 2005 una plantilla de más de 11.000 trabajadores y unas ventas superiores a los 2.000 millones de euros.

En el plano social, y con independencia de la acción social interna que se desarrolla a través de los recursos humanos de Abengoa, cabe destacar la creación en 1982 de la fundación FOCUS, cuyo objetivo fundacional es promover la cultura en sus diversas manifestaciones artísticas y científicas, atendiendo a la conservación, difusión y desarrollo del patrimonio histórico-cultural de Sevilla y a su proyección en Iberoamérica.

El éxito de su grupo de empresas radica, según Benjumea, en (I) el enfoque continuo de la empresa hacia la creación de valor, (II) el respeto hacia el desarrollo sostenible, (III) la persecución de una operativa global que permita que los problemas se conviertan en oportunidades, (IV) una fuerte apuesta por la innovación como fuente de competitividad, (V) la consideración de que los recursos humanos de la empresa son la clave principal del éxito y (VI) el mantenimiento de la iniciativa frente al cambio.

Antonio Vázquez: la diversificación en mercados y productos.

El último de los ponentes de la mesa fue Antonio Vázquez, presidente de Altadis. Agradeció la invitación al acto y felicitó al IIST. Recordó con cariño su etapa en el DEA del año 1993 y constató que se siente muy vinculado con la Institución pues "tras mi paso por el IIST he visto cómo hemos crecido juntos".

Durante su exposición comentó la evolución de Altadis, la última superviviente de las grandes y gloriosas tabacaleras de la Europa antigua (comentó que tenían "conocimientos de embarque" de Cuba del fechados en el siglo XV). "No es fácil desarrollarse en un mercado extremadamente regulado, con un altísimo componente de marca, y donde los competidores son "monstruos" a tu lado". Las claves del éxito son, en su opinión, la diversificación en producto (puros, donde son líderes mundiales, y logística, por ejemplo) y la diversificación en mercados (con cada vez mayor peso en Europa y en América, y menor peso en España. Con casi 30.000 trabajadores, el Consejo está formado por consejeros independientes de cinco nacionalidades, siendo su idioma de trabajo el inglés. No tienen grupos estables de accionistas.

Para afrontar el futuro, sus recomendaciones son que (I) las ideas son más importantes que el dinero (aunque deben ser claras concretas, concisas, "que quepan en una hoja de papel"), (II) no ahorrar en asesorías, (III) asumir los riesgos que hay que asumir ("vivirlos desde el asiento delantero, el del conductor, con el volante en la mano, que no te arrastre el mercado"), (IV) la determinación y el compromiso, "a pesar de que siempre encontraréis alguna que otra travesía del desierto", y (V) tener claro que



lo fundamental es el equipo humano, por lo que hay que invertir en formación, educación, en conectar con otros mercados, buscar gente con contenido, capacidad de relación, voluntad de hacer, ejecutar, con ganas de complicarse la vida de forma sensata, y con capacidad de crecimiento.